

2. KERANGKA KONSEPTUAL

Pada bagian ini akan dijelaskan konsep terkait dengan kepemimpinan sekolah yang terdiri atas kepemimpinan kepala sekolah dan kepemimpinan guru; konsep *servant leadership* khususnya di bidang pendidikan; konsep tentang rantai kepemimpinan melayani; konsep terkait interaksi antara pemimpin dan *followernya* serta konsep mengenai pembelajaran di kelas (*classroom instruction*). Dalam bagian ini juga akan dibahas hubungan antar konsep yang akan membentuk kerangka konseptual penelitian

2.1 Kepemimpinan Sekolah

Definisi dari kepemimpinan sekolah telah mengalami beberapa perubahan mulai dari administrasi pendidikan, manajemen pendidikan dan kepemimpinan pendidikan (Gunter, 2004). Bush dan Glover (2003) mendefinisikan kepemimpinan sekolah sebagai sebuah proses pemimpin mempengaruhi seluruh anggota organisasi agar sekolah tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini berkaitan erat dengan bagaimana pemimpin membagikan visi dan nilai-nilai yang dipegang pada seluruh *stakeholder* sekolah. Leithwood, Harris, & Hopkins (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan total dalam sekolah berpengaruh lebih signifikan ketimbang kepemimpinan tunggal, namun tidak cukup banyak penelitian yang meneliti bagaimana kepemimpinan kolektif dalam sekolah mempengaruhi pembelajaran siswa dan hasil belajarnya (Neumerski, 2013 dalam Sebastian, Huang dan Allensworth 2017; Shen et al, 2018).

2.1.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah (*Principal Leadership*)

Mendefinisikan konsep kepemimpinan kepala sekolah tidaklah mudah karena kompleksitas ruang lingkup pekerjaannya namun konsep kepemimpinan kepala sekolah terkait erat dengan ciri-ciri, kebiasaan serta perilaku kepemimpinan yang membawa pengaruh pada hasil belajar dan pencapaian siswa (Leithwood et al, 2004). Grissom, Egalite, & Lindsay (2021) juga menunjukkan bahwa melalui keterampilan dan perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan, kepala sekolah dapat mempengaruhi pembelajaran dan hasil belajar siswa di sekolah sebagaimana yang terlihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Keterampilan dan Perilaku Kepala Sekolah untuk meningkatkan pembelajaran dan hasil belajar siswa di sekolah

Sumber: Grissom, Egalite, & Lindsay (2021)

Ciri dan perilaku kepemimpinan tersebut kemudian melahirkan beberapa model kepemimpinan kepala sekolah seperti *instructional leadership*, *transformational leadership*, *collegial leadership* dan *distributed leadership* (Shen et al, 2018). Akan tetapi dalam penelitian yang dilakukan oleh Shen (2018) tersebut tidak menyebutkan *servant leadership* sebagai salah satu model kepemimpinan kepala sekolah yang bisa diterapkan di sekolah atau institusi pendidikan, sekalipun telah ada beberapa penelitian yang menunjukkan penerapan dan pengaruh *servant leadership* dalam dunia pendidikan sebagaimana yang ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Zhang, Lin dan Foo (2012). Bahkan pada jurnal yang ditulis oleh Khatri, Dutta, & Kaushik (2021) menunjukkan bahwa *servant leadership* telah banyak diterapkan di lembaga pendidikan pada umumnya terutama di dalam sekolah.

2.1.2 Kepemimpinan Guru (*Teacher Leadership*)

Konsep *teacher leadership* adalah konsep yang menegaskan peran formal dan informal guru (Neumerski, 2013) dalam membangun kemajuan sekolah melalui program yang memberdayakan dan memberi ruang bagi guru untuk terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan dan penerapan *best practices* dalam komunitas profesionalnya (Muijs & Harris, 2007). Dalam konteks ruang kelas, guru sesungguhnya adalah pemimpin dan hal ini dikarenakan natur alaminya yang memiliki pengaruh pada siswa diajarnya (Stein, 2020). Lebih jauh lagi, peran guru sebagai pemimpin dalam kelas memungkinkan guru untuk memiliki pengaruh dalam menciptakan ruang pembelajaran akademis dan juga sosial emosional yang positif dan kondusif bagi siswa. Untuk menciptakan *teacher leadership* yang efektif maka diperlukan sebuah lingkungan kerja yang mementingkan kepercayaan dan kolaborasi, visi bersama dan struktur manajemen yang jelas serta program kepemimpinan yang kuat (Muijs & Harris, 2007). Sekalipun kepemimpinan guru terkait erat dengan model *distributed leadership* namun bukan berarti untuk menjadi seorang pemimpin pembelajaran seorang guru harus menjalankan model kepemimpinan *distributed leadership* karena tanpa menjadi bagian dari sebuah sistem kepemimpinan apapun, seorang guru menurut Stein (2020) pada dasarnya adalah seorang pemimpin.

Konsep guru sebagai pemimpin pembelajaran dalam konteks pendidikan di Indonesia erat dengan program guru penggerak yang di luncurkan oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan pada tahun 2020. Dalam program ini seorang guru penggerak harus mampu menjadi pemimpin pembelajaran yang mampu: 1) menciptakan pembelajaran yang berpusat pada siswa; 2) menjadi penggerak komunitas belajar dan kolaborator rekan sejawatnya yang ada di lingkungan sekolah ataupun wilayah dimana dia mengabdikan; 3) membuka ruang kolaborasi yang menghubungkan pemangku kepentingan di lingkungan internal dan eksternal sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan terciptanya ekosistem yang *well-being*; 4) menjadi katalis dan pendorong kepemimpinan siswa di ruang pembelajaran dan sekolah (Kemdikbudristek, 2020). Hal ini senada dengan Muijs & Harris (2007) yang menyatakan bahwa hal terpenting dalam konsep kepemimpinan guru adalah dampak dan pengaruh yang diberikan oleh seorang guru untuk mendorong hubungan yang produktif dengan rekan sejawat dan struktur manajemen sekolah.

Schott, Rooekel, & Tummers (2020) merangkum bahwa terdapat setidaknya 54 penelitian

yang menganalisa tiga level bagaimana *teacher leadership* terstimulasi yaitu 1) melalui kesadaran dan inisiatif diri sendiri untuk mengembangkan *skills* kepemimpinan dan profesionalitas, 2) sebagai akibat dari peran kepala sekolah yang memfasilitasi pengembangan diri dan kepemimpinan guru dalam interaksinya, 3) melalui peran dari *mentor* atau *trainer* di luar sekolah yang memberikan inspirasi pada guru untuk terus mengembangkan kepemimpinan dan kemampuan dirinya dalam mengajar dan mempengaruhi orang lain. Hasil penelitian Schott, Rooekel, & Tummers (2020) ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ding & Thien (2022) yang menyatakan bahwa antecedents kepemimpinan guru adalah kepemimpinan langsung kepala sekolah, inisiatif guru untuk berkembang yang didukung oleh lingkungan profesional guru yang mendorong guru mendapatkan kepercayaan diri. Penelitian yang dilakukan oleh Schott, Rooekel, & Tummers (2020) juga menemukan bahwa terdapat 32 penelitian yang menunjukkan bahwa hasil atau pengaruh dari kepemimpinan guru dapat dirasakan dalam empat level yaitu pada pengembangan diri sendiri, pengembangan sekolah, hubungan dengan *stake holder* atau pemangku kepentingan di luar sekolah, dan hasil belajar siswa.

Dalam penelitian ini jelas terlihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu *antecedents* dalam terbentuknya kepemimpinan guru disamping faktor lainnya, serta hasil belajar siswa dan pengembangan sekolah sebagai hasil dari kepemimpinan guru, oleh karena itu penelitian yang menganalisa kesinambungan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepemimpinan guru dan pengaruhnya pada proses pembelajaran di kelas dan sekolah menjadi penting untuk dilakukan.

2.1.3 Distributed Leadership

Memahami kepemimpinan sekolah sebagai *distributed leadership* memberikan gambaran bahwa kepala sekolah bukanlah satu-satunya sumber kepemimpinan mutlak yang berpengaruh pada proses kegiatan dalam sekolah namun didukung oleh sumber kepemimpinan lainnya yaitu guru baik secara formal maupun informal untuk mendukung visi, misi dan tujuan kepala sekolah (Darling-Hammond, Bullmaster, dan Cobb, 1995; Harris, 2008; Scribner, Sawyer, Watson, dan Myers, 2007 dalam Sebastian, Huang dan Allensworth, 2017). Hal yang sama diungkapkan oleh Crowther et al (2002) yang mendefinisikan hal tersebut sebagai *parallel leadership* dimana guru dan kepala sekolah secara aktif bersama-sama mengembangkan kapasitas sekolah yang didasari

oleh rasa hormat, tujuan bersama dan adanya ruang untuk menyatakan ekspresi individual. Terminologi lain yang memiliki kesamaan arti adalah *collegial leadership* dan *collective leadership* (Bush dan Glover, 2014; Leithwood et al, 2006).

Hasil penelitian Leithwood, Harris, & Hopkins (2019) banyak menjadi acuan tentang efektivitas *collective leadership* dilaporkan lebih kuat dibandingkan dengan *individual leadership*. Sifat *distributed leadership* yang mementingkan kolaborasi dan rasa percaya terkadang bisa memburamkan batasan antara pimpinan (kepala sekolah) dengan bawahan oleh karena itulah dibutuhkan garis manajerial dan struktur organisasi yang jelas untuk bisa menerapkan kepemimpinan model ini. Namun tidak bisa disangkal bahwa model kepemimpinan ini menjadi model yang banyak diterapkan di masa krisis saat ini karena adanya kebutuhan untuk bisa merespon perubahan terkait iklim pembelajaran yang terjadi begitu cepat, yang sulit direspon oleh kepemimpinan tunggal tau terpusat. Model ini memberikan ruang kepercayaan dan kolaborasi pada guru sebagai ahli untuk bisa memutuskan beberapa hal dalam ruang lingkup pekerjaannya selama masih sejalan dan ada dalam kerangka visi dan tujuan bersama organisasi. Dengan memberikan kepercayaan pada guru untuk berbagi tanggung jawab dan visi, maka *distributed leadership* memiliki potensi yang besar untuk mengembangkan kepemimpinan di sekolah yang akan mencetak pemimpin masa depan serta meningkatkan hasil belajar siswa karena adanya ruang untuk secara bebas menciptakan lingkungan belajar yang positif (Harris,2004).

2.2 Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Konsep *Servant leadership* pertama kali diungkapkan oleh Robert K Greenleaf (Spears, 2004). Greenleaf dalam Spears (2004) mendefinisikan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang menekankan pada peningkatan keinginan melayani orang lain, sebuah pendekatan yang holistik untuk bekerja, rasa memiliki dan menjadi bagian dari komunitas dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan kekuasaan, maka dari itu *servant leadership* memberdayakan pengikutnya untuk mampu secara independent membuat keputusan (Liden et al,2008). Konsep dan teori *Servant leadership* telah mengalami banyak pengembangan beberapa diantaranya dilakukan oleh Spears (2004), Barbuto dan Wheeler (2006), Sendjaya, Sarros dan Santora (2008) dan Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008).

2.2.1 Dimensi dan Karakteristik *Servant leadership*

Dimensi dan karakteristik *servant leadership* mengalami perubahan dari waktu ke waktu namun kesemuanya tetap berakar pada konsep kerinduan untuk melayani kebutuhan orang lain dibanding hanya sekedar memenuhi tujuan organisasi ataupun keinginan untuk memiliki kuasa (Spears, 2004). Untuk bisa mengukur perilaku *servant leadership* seorang pemimpin dibutuhkan sebuah instrumen operasional yang memiliki tingkat validasi dan reliabilities yang tinggi.

Spears (2004) dalam Stein (2020) merangkum karakteristik *Servant leadership* yang digagas oleh Greenleaf (1977) dalam 10 karakter utama atau dimensi yaitu *Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, commitment to the growth people, dan Building community*. Penjelasan tentang 10 dimensi tersebut ada pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1

Dimensi dan Deskripsi *Servant Leadership* Berdasarkan Greenleaf (1977)

Dimensi <i>Servant leadership</i>	Deskripsi
<i>Listening</i>	kemampuan penting dari seorang <i>servant leader</i> untuk mendengarkan orang lain dengan seksama sehingga mampu mengidentifikasi, mengklarifikasi dan merefleksikan kebutuhan orang lain yang nantinya akan membantu untuk bertindak dan mengambil keputusan dengan tepat
<i>Empathy</i>	kemampuan memahami dan menerima keunikan orang lain dan mampu menempatkan diri pada keadaan orang lain
<i>Healing</i>	kemampuan untuk menolong orang lain yang mengalami patah semangat dan luka batin dengan mengupayakan bantuan yang menyeluruh pada siapapun yang mereka temui. Seorang <i>servant leader</i> memiliki potensi untuk bisa menyembuhkan dirinya sendiri dan orang lain.
<i>Awareness</i>	kemampuan untuk memiliki kesadaran diri dan kesadaran umum akan kondisi dan situasi yang ada di sekitarnya secara terintegrasi dan

	menyeluruh
<i>Persuasion</i>	kemampuan untuk meyakinkan pengikutnya untuk melakukan keputusan dan kebijakan yang diambil ketimbang melakukan pemaksaan. Konsensus bersama dan partisipasi pengikut menjadi kekuatan utama <i>servant leader</i> .
<i>Conceptualization</i>	kemampuan untuk menyeimbangkan gambaran besar dari visi dan misi organisasi dan pendekatan dari hari ke hari padatiap pengikutnya, yang mana ini memerlukan konsistensi, kedisiplinan dan latihan yang terjadi dari waktu ke waktu
<i>Foresight</i>	kemampuan untuk bisa melihat kedepan, belajar dari masa lalu, memahami realita kondisi saat ini dan melihat konsekuensi atau akibat yang akan terjadi di masa depan.
<i>Stewardship</i>	komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain dan memegang kepercayaan yang diberikan yang menekankan pada keterbukaan dan persuasi ketimbang keinginan untuk mengontrol
<i>Commitment to the growthpeople</i>	rasa percaya bahwa setiap orang memiliki potensi yang besar dalam dirinya membuat seorang <i>servant leader</i> untuk menumbuhkan potensi dari setiap orang dalam organisasi.
<i>Building community</i>	kemampuan membangun orang-orang dalam organisasi, mencari cara untuk bisa membangun komunitas disekitarlingkungan organisasinya dengan tujuan menolong grup tertentu dalam komunitas untuk bisa berkembang.

Sumber: Spears (2004) dalam Northouse (2019)

Kesepuluh karakteristik yang dirangkum oleh Spears (Tahun) kemudian di kaji ulang dan dikembangkan instrumennya oleh Barbuto dan Wheeler (2006) menjadi 5 dimensi yang benar-benar menjadi karakteristik unik atau ciri khas dari *Servant leadership* yang tidak ada pada tipe kepemimpinan lainnya yaitu *Altruistic Calling, Emotional Healing, Wisdom, Persuasive Mapping, Organizational Stewardship*. Dalam setiap dimensi yang disusun, Barbuto dan Wheeler (2006) mengembangkan item kuisisioner yang bisa dipakai untuk mengukur dan mengembangkan

karakteristik *servant leadership* pada diri seorang pemimpin. Berikut adalah dimensi dan item kuisisioner yang bisa dikembangkan dari *Servant Leadership Questionnaire* item:

Tabel 2.2

Dimensi, Deskripsi dan *Sub-Item Servant Leadership* berdasarkan *Servant Leadership Questionnaire*

Dimensi	Deskripsi	Sub Item
<i>Altruistic Calling</i>	menggambarkan tentang kemurahan hati dan sifat tidak mementingkan diri sendiri yang bertujuan untuk tujuan kemanusiaan yang didasarkan pada kerinduan untuk membuat perbedaan positif pada hidup orang lain sehingga seorang <i>servant leader</i> akan memprioritaskan kepentingan orang lain ketimbang dirinya sendiri	<ul style="list-style-type: none"> • pemimpin saya meletakkan kepentingan saya diatas kepentingannya sendiri, • pemimpin saya melakukan segalanya untuk melayani kebutuhan saya, • Pemimpin saya mengorbankan kepentingannya untuk memenuhi kebutuhan saya dan • pemimpin saya bertindak melebihi kewajibannya untuk memenuhi kebutuhan saya.

<p><i>Emotional Healing</i></p>	<p>menggambarkan tentang bagaimana seorang <i>servant leader</i> memiliki rasa empati dan keinginan untuk mendengarkan suara dari pengikutnya baik untuk isu personal dan <i>professional</i> yang bertujuan untuk memulihkan semangat yang patah akibat trauma ataupun kesukaran yang dihadapi secara konsisten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pemimpin saya adalah orang yang akan saya temui ketika saya memiliki trauma dalam kehidupan pribadi saya, • pemimpin saya memiliki kemampuan yang baik dalam membantu saya untuk mengatasi masalah emosi saya, • pemimpin saya memiliki bakat untuk menyembuhkan emosi saya, • pemimpin saya dapat menolong saya untuk mengobati luka batin saya.
<p><i>Wisdom</i></p>	<p>perpaduan dari kesadaran akan situasi dan kondisi yang ada disekitar dengan kemampuan mengantisipasi konsekuensi dan berbagai kemungkinan yang terjadi di masa mendatang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pemimpin saya menyadari apa yang sedang terjadi, • pemimpin saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengantisipasi akibat dari keputusan yang diambilnya, pemimpin saya memiliki kesadaran yang besar tentang apa yang sedang terjadi, • pemimpin saya terlibat dengan apa yang terjadi, • pemimpin saya tahu apa yang akan terjadi

<p><i>Persuasive Mapping.</i></p>	<p>menggambarkan tentang bagaimana seorang <i>servant leader</i> mampu memetakan masalah dan isu serta memiliki gambaran besar berbagai kemungkinan yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan masalah dan memunculkan kesempatan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin saya menawarkan alasan yang menyakinkan untuk Membuat saya melakukan hal yang diminta, • Pemimpin saya mendorong saya untuk memiliki mimpi yang besar terhadap organisasi, • pemimpin saya sangat persuasif, • pemimpin saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyakinkan saya untuk melakukan sesuatu, dan • pemimpin saya berbakat ketika harus membujuk atau mempersuasi saya.
<p><i>Persuasive Mapping.</i></p>	<p>menggambarkan tentang bagaimana seorang <i>servant leader</i> mampu memetakan masalah dan isu serta memiliki gambaran besar berbagai kemungkinan yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan masalah dan memunculkan kesempatan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin saya menawarkan alasan yang menyakinkan untuk membuat saya melakukan hal yang diminta, • pemimpin saya mendorong saya untuk memiliki mimpi yang besar terhadap organisasi, • pemimpin saya sangat persuasif, • pemimpin saya memiliki kemampuan yang baik dalam

		menyakinkan saya untuk melakukan sesuatu, dan pemimpin saya berbakat ketika harus membujuk atau mempersuasi saya.
<i>Organisational Stewardship.</i>	memiliki makna yang sama dengan <i>building community</i> dalam karakteristik Spears (2004) dimana seorang <i>servant leader</i> berkeinginan untuk memberikan kontribusi dan warisan positif pada komunitas di sekitar organisasi untuk menciptakan komunitas yang sejahtera.	<ul style="list-style-type: none"> • pemimpin saya percaya bahwa organisasi perlu memiliki peranan moral dalam masyarakat, • pemimpin saya percaya bahwa organisasi memiliki fungsi dalam komunitas, • pemimpin melihat potensi organisasi untuk berkontribusi dalam masyarakat, • pemimpin saya mendorong saya untuk memiliki semangat komunitas di tempat kerja, dan • pemimpin saya sedang mempersiapkan organisasi untuk membuat perbedaan positif di masa depan.

Sumber: Barbuto dan Wheeler (2006) dalam Barbuto, Jr., Gottfredson, & Searle (2014)

Beberapa peneliti lainnya yang juga membahas tentang kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dan komponen kunci yang membentuknya dijelaskan oleh Dierendonck (2011) sebagai berikut:

Tabel 2.3

Konsep-Konsep Kunci dalam *Servant Leadership*

Laub (1999)	Dennis and Bocarnea (2005)	Wong and Davey (2007)	Van Dierendonck and Nuijten (2011)
Developing People	Empowerment	Serving and developing others	Empowerment
Sharing leadership	Trust	Consulting and involving others	Humility
Displaying authenticity	Humility	Humility	Standing Back
Valuing people	Agapao Love	and selflessness	Authenticity
Providing leadership	Vision	Modeling integrity and authenticity	Forgiveness
Building community		Inspiring and influencing others	Courage
			Accountability
			Stewardship

Sumber: Dierendonck (2011)

Northouse (2019) menyimpulkan bahwa perilaku yang terlihat dalam komponen kunci serta dimensi servant leadership secara kolektif menjadi bagian utama dalam pembahasan tentang servant leadership namun secara individual tiap perilaku memberikan kontribusi yang unik dalam praktek kepemimpinan. Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengukur pengaruh servant leadership dalam berbagai bidang pekerjaan diberbagai negara (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, & Liden, 2019) dan menunjukkan hasil yang positif dalam meningkatkan job satisfaction pada guru (Cerit, 2009); Organizational Citizenship Behaviour dalam komunitas (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008) dan terhadap rekan kerja (Zhao, Liu, & Gao, 2016); perilaku menolong di kalangan suster (Neubert, Hunter, & Tolentino, 2016).

Sendjaya, Sarros dan Santora (2008) juga mengembangkan instrumen pengukuran *servant leadership*. Perbedaanya adalah Sendjaya, Sarros dan Santora (2008) mendasarkan pengembangan instrumennya berdasarkan 20 tema yang terkait atau menjadi ciri dari *servant leadership* berdasarkan literatur yang dikumpulkan. Salah satu literatur yang menjadi landasan dari penelitian Sendjaya, Sarros dan Santora (2008) adalah Alkitab dimana kepemimpinan dan pelayanan Yesus menjadi salah satu tema dan role model dari *servant leadership*. 20 tema tersebut kemudian dikerucutkan menjadi 6 dimensi *servant leadership* dengan 35 item yaitu

sebagaimana yang dijelaskan oleh Sendjaya (2015) dalam tabel berikut:

Tabel 2.4

Dimensi, Nilai dan Komitmen *Servant Leadership Berdasarkan Servant Leadership Behaviour Scale*

Dimensi	Nilai-Nilai	Komitmen
<i>Voluntary Subordination</i> (Rela beradadi bawah)	Sikap menjadi hamba	1. Memikirkan kebutuhan dan kepentingan orang lain diatas kebutuhan dan kepentingan diri sendiri
	Sikap melayani sebagai hamba	2. Menggunakan kekuasaan dalam melayani orang lain bukan untuk mencapai ambisi sendiri
		3. Lebih peka akan tanggung jawab dibandingkan hak yang diterima
		4. Melayani orang lain tanpa melihat latar belakangnya
		5. Menunjukkan kepedulian melalui tindakan praktis yang tulus.
		6. Mau mendengarkan dengan seksama untuk memahami
		7. Membantu orang lain tanpa mencari pengakuan dan pamrih
<i>Authentic Self</i> (Menjadi diri sendiri)	Kerendah hatian	8. Tidak bersikap defensif ketika mengalami konforntasi
	Integritas	9. Fokus pada isi kritik bukan pada orang yang memberikan kritik
	Akuntabilitas	10. Melakukan apa yang

		dikatakan/ diajarkan
	Rasa Aman	11. Memberi kesempatan pada orang lain untuk mempertanyakan aksi dan keputusan yang diambil
	Kelemahan	12. Membiarkan orang lain mengambil kendali ketika ada dalam situasi yang dibutuhkan/tepat
		13. Bersedia mengakui kesalahan
Covenantal Relationship (Hubungan tanpa syarat)	Penerimaan	14. Menegaskan kepercayaan pada orang lain
	Kesediaan	15. Menerima keberadaan orang lain sebagaimana adanya terlepas kesalahan yang pernah dibuat
	Kesetaraan	16. Menghormati orang lain sebagaimana adanya bukan karena apa yang saya rasakan terhadap mereka
	Kolaborasi	17. Meluangkan waktu untuk membangun hubungan <i>professional</i> dengan orang lain
		18. Memperlakukan orang lain sebagai partner yang setara
19. Mempercayai orang lain mampu melakukan sesuatu sekalipun risikonya terlihat besar.		
	Berpikir dengan moral yang benar	20. Memegang teguh prinsip moralitas

<i>Responsible Morality</i> (Moralitas yang bertanggung jawab)	Tindakan Moral	21. Mendorong orang lain untuk memegang teguh prinsip moralitas
		22. Meningkatkan kapasitas orang lain untuk melakukan tindakan moral
		23. Menerapkan tindakan-tindakan yang benar secara moral untuk mencapai tujuan
		24. Menekankan pada melakukan apa yang benar ketimbang apa yang terlihat baik
<i>Transcendental Spirituality</i> (Spriritualitas Transedental)	Kepercayaan Transedental	25. Termotivasi karena adanya panggilan yang Mulia dari Sumber yang Maha Tinggi
	Keterhubungan	26. Menolong orang lain untuk memiliki makna dalam hidupnya/pekerjaannya
	Panggilan yang Mulia	27. Menolong orang lain untuk menemukan arah dan tujuan hidupnya
	Keutuhan	28. Mendorong nilai-nilai kerohanian yang melebihi kepentingan diri sendiri dan kesuksesan duniawi
<i>Transforming Influence</i> (Pengaruh yang mengubah)	Visi	29. Mengungkapkan visi bersama untuk memberikan inspirasi dan makna

	Pemberdayaan	30. Meminimalkan halangan yang menghambat kesuksesan orang lain
	Modelling (Keteladanan)	31. Berkontribusi pada pertumbuhan personal dan professional orang lain
	Mentoring	32. Memimpin dengan memberikan teladan/contoh
	Kepercayaan	33. Menginspirasi orang lain untuk memimpin dengan melayani
		34. Mengeluarkan potensi terbaik dari orang lain
		35. Mengizinkan orang lain untuk mencoba hal baru dan menjadi kreatif tanpa rasa takut

Sumber: Sendjaya (2015)

Servant Leadership Behaviour Scale (SLBS) yang dikembangkan oleh Sendjaya, Sarros, & Santora (2008) memiliki dimensi *transcendental spirituality* yang kental akan nilai-nilai spiritualitas seorang pemimpin yang dikembangkan dalam model *servant leadership* lainnya. Dalam konteks penelitian ini yang dilakukan di sebuah sekolah berbasis iman Kristen, model *servant leadership* yang dikembangkan oleh Sendjaya, Sarros, & Santora (2008) sangat sesuai karena memiliki dimensi spiritualitas sebagai bagian dari dimensi kepemimpinannya.

Sebagai salah satu model kepemimpinan, *servant leadership* juga tidak lepas dari kritik sebagaimana yang dikemukakan oleh Northouse (2019) dan hal pertama dalam kritik yang disampaikan adalah terkait dengan penamaannya yang bersifat bertentangan. Hal kedua adalah belum tercapainya konsensus mengenai definisi serta kerangka teori dari *servant leadership* di kalangan peneliti dan praktisi *servant leadership* (Dierendonck, 2011). Hal ketiga adalah tentang adanya konsep moral yang meletakkan orang lain lebih dulu sebagai *altruistic call* menyebabkan model kepemimpinan ini bersifat utopis dan bertentangan dengan prinsip kepemimpinan yang lain seperti otonomi individu, memberikan arahan dan seterusnya (Northouse, 2019). Hal lain

yang dikritisi adalah kemampuan untuk melakukan konseptualisasi sebagai dimensi atau perilaku kunci dalam *servant leadership* karena kemampuan ini ada di semua model kepemimpinan dan bukan hanya *servant leadership* (Northouse, 2019).

2.2.2 Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*) dalam Pendidikan

Sekolah sebagai organisasi pendidikan selalu menekankan pada prinsip moral dan integritas sehingga pemimpin di sekolah (baik kepala sekolah maupun guru) harus mampu memegang prinsip-prinsip moral dan integritas sebagai bagian penting dalam karakternya (Bush & Glover, 2014). Selain itu sekolah juga harus mampu menciptakan lingkungan yang mendorong pertumbuhan anggota organisasinya baik guru, tenaga kependidikan, dan siswa. Selain itu sekolah harus menjadi sekolah yang terus berkembang dan belajar dari waktu ke waktu serta memberi dampak bagi sekolah lain dan masyarakat yang ada di sekitarnya (Kemdikbud, 2020)

Mengacu pada dua hal diatas maka kepemimpinan melayani yang mendasari prinsip kepemimpinannya pada moral dan spiritualitas pemimpin dan berorientasi kepada pemberdayaan holistik para pengikutnya (Greenleaf, 1977; Spears, 2004; Barbuto & Wheeler, 2006; Sendjaya, menjadi model kepemimpinan yang sangat sesuai untuk diterapkan di dunia pendidikan khususnya di sekolah (Crippen, 2005; Cerit, 2009; Zhang, Lin, & Foo, 2012; Dutta & Sahney, 2016). Dalam beberapa literatur, kepemimpinan melayani selalu berbicara tentang memenuhi kebutuhan dari pengikutnya dengan memberdayakan, menguatkan dan memastikan pertumbuhan dari pengikutnya (Spears, 2004; Barbuto & Wheeler, 2006; Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008; Bowman, 2005; Stewart, 2012; Stein, 2020) maka seorang *servant leader* memastikan bahwa dia akan mempengaruhi pengikutnya untuk memiliki prinsip dan model kepemimpinan yang sama sehingga menciptakan pemimpin baru sebagai salah satu tujuan dari kepemimpinannya yang akhirnya akan membentuk mata rantai kepemimpinan *servant leadership* (Sendjaya, 2015; Ricky, 2017), selain itu karakter *servant leader* yang mengutamakan pelayanan pada pengikutnya akan mengembangkan perilaku yang sama sebagaimana yang disampaikan dalam *social learning theory* oleh Bandura (1977) dan diperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh Wu, Liden, Liao, & Wayne (2021).

Tidak heran bila kepemimpinan melayani menjadi gaya kepemimpinan yang lebih disukai oleh pengajar di Singapura karena beberapa alasan yaitu: memberikan kesempatan belajar pada

pengikutnya menunjukkan rasa kasih dan hormat pada bawahan, menciptakan ruang bagi pertumbuhan personal, adanya keinginan untuk melayani organisasi dan orang lain, selalu peduli pada pertumbuhan dan perkembangan hal-hal disekitarnya, lebih mengedepankan persuasi ketimbang paksaan (Zhang, Lin dan Foo, 2012).

2.3 Rantai Kepemimpinan

2.3.1 Role Modeling Dan Rantai Kepemimpinan Organisasi

Teori *social learning* yang dikemukakan oleh Bandura (1977) menyatakan bahwa pengikut memiliki kecenderungan untuk mengembanangkan perilaku kepemimpinan yang sama dengan pemimpinnya melalui observasi dan interaksi. Observasi dan interaksi yang dikemukakan oleh Bandura (1977) diterjemahkan oleh Sims Jr. & Manz (1982) dalam Steinbauer, Renn, Taylor, & Njoroge (2014) dan juga Van Ginkel, W. P., & van Knippenberg, D. , (2012) sebagai *role modeling* dalam model kepemimpinan organisasi. *Role modeling* kepemimpinan dalam organisasi sangat penting untuk membentuk mata rantai kepemimpinan yang mewarisaka budaya dan pedoman dalam kepemimpinan organisasi seperti yang disampaikan oleh (Van Ginkel, W. P., & van Knippenberg, D. , 2012). Proses *leadership role modeling* terjadi ketika pemimpin yang berada pada level yang lebih tinggi mendelegasikan kekuasaan, melibatkan pemimpin yang lebih rendah dalam pengambilan keputusan, dan berbagi informasi yang esensial dengan pemimpin di level yang lebih rendah sehingga pemimpin yang berada di level yang rendah belajar untuk mengadopsi pola perilaku yang sama (Sims Jr. & Manz , 1982., dalam Byun, Lee, Karau, & Dai , 2020). Dalam konteks servant leadership pola modelling ini nampak pada dimensi *transforming influence* (Sendjaja, 2015) yang mana pemimpin memberikan contoh dan teladan kepemimpinan dan perilaku yang baik dalam interaksi dengan pengikutnya.

Dalam konteks pendidikan, penelitian yang dilakukan oleh Cohen (2019) menunjukkan *role modelling* kepemimpinan kepala sekolah dalam menginisiasi penggunaan ICT (*Information and Comunication Technology*) di ruang kelas di Israel menginspirasi guru untuk mereplikasi perilaku antusias dan kemauan untuk belajar dari kepala sekolah yang kemudian juga mereka tularkan pada pengajar yang lain untuk turut serta menjalankan program ICT dalam ruang kelas. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Poon-McBrayer (2017) juga menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memilih untuk terlebih dulu belajar dan kemudian menjadi *role model* bagi guru mendapatkan respons positif dari guru dan staf dalam menjalankan program sekolah inklusi di

Hongkong. Perilaku kepala sekolah dalam penelitian Poon-McBrayer (2017) untuk menjadi *role model* juga dianggap sebagai dukungan pimpinan terhadap tantangan yang dihadapi guru ketika harus mengimplementasikan perubahan dalam kurikulum sekolah yang kemudian menginspirasi guru dan staf untuk melakukan perubahan dan menjalankan kebijakan yang ditetapkan. *Role modeling* kepemimpinan antara kepala sekolah dan guru tercipta ketika dalam interaksi keseharian dengan guru, kepala sekolah secara konsisten dan persisten membagikan visi kepemimpinan dan organisasi sehingga menciptakan ruang dialog, kepercayaan dan hubungan profesionalitas antara kepala sekolah dan guru yang pada akhirnya membangun kepemimpinan guru di sekolah (Szeto & Ni Cheng, 2018) yang mana hal tersebut adalah faktor penting dalam mata rantai kepemimpinan sekolah yang terintegrasi.

Rantai kepemimpinan dalam organisasi terjadi ketika praktik baik dan nilai-nilai dalam kepemimpinan dalam organisasi diturunkan pada pemimpin yang berada di bawahnya sehingga baik praktik dan nilai-nilai kepemimpinan dilakukan secara berkesinambungan dalam organisasi.

2.3.2 Rantai Kepemimpinan Melayani (*Chains of Servant Leadership*)

Kepemimpinan melayani *Servant leadership* yang memiliki akar yang kuat pada budaya teologi Judeo-Christian (Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008) secara alamiah mengacu pada Yesus Kristus sebagai role model kepemimpinan yang mana seorang pemimpin sesungguhnya mempersiapkan orang lain untuk menjadi pemimpin sebagaimana prinsip pemuridan yang dilakukan oleh Yesus dalam pelayanannya. Rantai kepemimpinan melayani Yesus dimulai ketika dia melayani keduabelas muridnya yang oleh murid-muridnya diteruskan pada pengikut mereka yang lazim disebut sebagai pemuridan. Dalam konteks institusi pendidikan berbasis agama Kristen dalam hal ini sekolah Kristen, maka secara alamiah rantai kepemimpinan melayani seharusnya diterapkan disekolah Kristen sehingga kepala sekolah memegang peranan penting untuk memulai rantai kepemimpinan melayani pada guru yang akan berlanjut dari guru pada siswa seperti halnya pemuridan yang dilakukan oleh Yesus dan digambarkan oleh Page dan Wong (2000) dalam Ricky (2017).

Page dan Wong (2000) dalam Ricky (2017) menggambarkan rantai kepemimpinan melayani dalam struktur organisasi berbentuk berlian. Dalam struktur berbeentuk berlian ini ditunjukkan bahwa struktur inti dalam dalam penerapan kepemimpinan melayani adalah misi organisasidan *share leadership* antara pemimpin dengan pengikut atau bawahannya yang mana terdapat

penetapan tujuan yang partisipatif (*participative goal setting*) dan operasional organisasi yang supportif (*supportive operation*) pada tiap ujungnya. Hal yang menarik dalam struktur ini adalah fleksibilitas dalam melakukan peran kepemimpinan bergantung pada kondisi, situasi dan konteks organisasi. Di saat organisasi di tahap awal memerlukan visi, misi dan arah tujuan maka pemimpin dapat menggunakan perannya melakukan *participative goal setting* untuk memberikan arahan dengan menempatkan dirinya di atas piramid, akan tetapi ketika dalam proses menjalankan visi dan kegiatan organisasi maka pemimpin yang melayani dapat melakukan *supportive operation* yang mana pemimpin menempatkan dirinya di bawah piramid yang bertujuan untuk menjalankan peran 'melayani' dengan memastikan pertumbuhan dan kebutuhan tiap anggota organisasi dalam menjalankan misi dan mencapai visi organisasi (Ricky, 2017). Ketika hal ini dilakukan oleh setiap level kepemimpinan yang ada dalam organisasi maka terciptalah *role modeling* kepemimpinan melayani pada tiap level kepemimpinan yang membentuk suatu rantai kepemimpinan melayani atau *chain of servants leadership*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Neubert, M., Hunter, E., & Tolentino, R. (2016) yang menemukan bahwa perawat yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang melayani akan cenderung memiliki perilaku yang melayani dengan memiliki sikap rela membantu baik pada teman sejawat dan pasien sehingga berujung pada kepuasan pasien yang dirawat. Dalam bidang perhotelan rantai kepemimpinan semacam ini juga didapati pada penelitian yang dilakukan oleh Chon, dan Zoltan (2019), yang mana perilaku melayani *frontliner* dan pegawai pada pelanggan didapatkan dari perilaku melayani pemimpin mereka yang memperlakukan dan memperhatikan mereka seperti layaknya pelanggan. Sehingga seperti teori *social learning* dan *role modeling*, praktik baik dan nilai-nilai kepemimpinan yang didapatkan dari pemimpin yang berada di level atas akan diteruskan oleh pemimpin yang berada di level di bawahnya dan terciptalah mata rantai kepemimpinan dalam organisasi dalam hal ini adalah mata rantau kepemimpinan yang melayani (*the chains of servant leadership*).

2.4 Pembelajaran di kelas (Classroom Instruction)

Sebastian, Huang dan Allensworth (2016) menunjukkan bahwa pembelajaran di kelas tidak hanya tentang aspek materi dan metode pengajaran namun juga tentang keterlibatan siswa dalam pembelajaran, hubungan guru dan siswa dan bagaimana guru berinteraksi dengan siswa selama proses pembelajaran baik di dalam maupun luar kelas, menjadi indikator kualitas

classroom instruction. Dalam instrumen kuisisionernya yang membahas tentang pembelajaran di kelas Sebastian, Huang dan Allensworth (2016, 2017) menentukan bahwa ada 4 komponen dalam mengukur kualitas pembelajaran di kelas yaitu dengan mengukur *teacher personalism* (personalisme guru), *student engagement* (keterlibatan siswa), *course clarity* (kejelasan pelajaran), dan *challenging work* (tugas yang menantang).

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan sebelumnya dapat disimpulkan: 1) *pembelajaran di kelas* atau proses pembelajaran adalah seluruh instruksi atau arahan yang diberikan oleh guru baik secara langsung maupun tidak langsung pada siswa, 2) tujuan *pembelajaran di kelas* adalah membawa siswa mencapai tujuan pembelajaran dengan menggunakan berbagai metode, strategi dan alat pembelajaran yang sesuai dengan melibatkan tidak hanya orang-orang yang berada dalam lingkungan sekolah namun juga masyarakat dan komunitas yang ada di sekitar sekolah, 3) untuk mengukur kualitas *pembelajaran di kelas* dibutuhkan instrumen yang baik yang mampu menggambarkan aspek-aspek penting dalam *classroom instruction*.

2.4.1 Teacher Personalism

Lee, Sebastian, and Robinson (2012) mendefinisikan *teacher personalism* sebagai dukungan afektif guru kepada siswa yang berpusat pada relasi guru dan siswa dimana guru menunjukkan rasa perhatian pada siswa secara individual dan personal, hal ini sama dengan yang dikemukakan oleh Philippo (2012) bahwa hal terpenting dalam *teacher personalism* adalah sikap, pendekatan dan dukungan guru terhadap siswa yang membentuk hubungan *teacher-student* dan membuka dialog personal, kultural, dan sosial diantara keduanya bahkan membangun *mutual understanding and respect* (Wubbels, et al., 2014).

Terkait dengan *teacher-students relationship*, ada beberapa penelitian yang melihat adanya hubungan positif antara hubungan guru dan siswa dengan motivasi siswa (Maulana, Opendakker, den Brok, & Bosker, 2011; Henry & Thorsen, 2018), efikasi belajar siswa (Smart, 2014); keterlibatan siswa dalam kelas atau *student engagement* (Quin, 2017; Liu, et al., 2017) yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja atau performa siswa dalam kelas serta hasil belajar siswa (Fan, 2012).

2.4.2 *Student Engagement*

Definisi tentang *student engagement* sendiri memuat perspektif yang multidimensi (Groccia, 2018) sehingga sulit untuk menentukan dengan pasti makna dari istilah ini (Eccles & Wang, 2012) yang juga merupakan akibat dari panjangnya sejarah identifikasi model hubungan partisipasi siswa dalam proses pembelajaran (Finn & Zimmer, 2012).

Salah satu definisi *student engagement* yang sering menjadi rujukan adalah yang dikemukakan oleh Kuh (2009) dalam Groccia (2018) yang mendefinisikan *student engagement* sebagai waktu dan usaha yang diberikan oleh siswa dalam aktivitas pembelajaran yang secara empiris terhubung dengan hasil belajar atau prestasi yang diharapkan. Sedangkan, Barkley (2010) dalam Groccia (2018) mendefinisikan *student engagement* sebagai proses dan produk yang terjadi berkesinambungan dan merupakan hasil interaksi yang sinergis antara motivasi dan keaktifan belajar. Namun dalam studi ini definisi *student engagement* diambil dari definisi yang dibuat oleh Axelson & Flick (2010) dalam Groccia (2018) yang mendefinisikan *student engagement sebagai* konsep yang menjelaskan bagaimana siswa terlibat dan tertarik dalam pembelajaran yang mereka ikuti dan bagaimana mereka terhubung dengan kelas, institusi (sekolah) serta antara siswa satu dengan yang lainnya.

Dalam konteks NSSE (*National Survey of Student Engagement*), *student engagement* merupakan indeks kualitas dan efektifitas institusional yang dapat menjelaskan kualitas dan perkembangan belajar siswa dalam proses pembelajaran (Zilvinskis, Masseria, & Pike, 2017) sehingga berperan penting dalam keberhasilan siswa dalam menempuh pendidikan (Ansong, Okumu, Bowen, Walker, & Eisensmith, 2017).

Sekalipun ada banyak definisi dan komponen yang diajukan sebagai bagian dari *student engagement*, namun Finn & Zimmer (2012) mendapati ada 4 komponen yang selalu ada secara konsisten yaitu: 1) *academic engagement*, 2) *social engagement*, 3) *cognitive engagement*, 4) *affective engagement*. Adapun definisi dari setiap komponen *student engagement* sebagaimana yang disebutkan oleh Finn & Zimmer (2012) dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 2.5

Komponen dan definisi Student Engagemant oleh Finn & Zimmer (2012)

Komponen dalam <i>Student Engagement</i>	Definisi
1. <i>Academic Engagement</i>	Tingkah laku yang yang berhubungan secara langsung dengan proses pembelajaran seperti tingkat perhatian dan penyelesaian tugas di dalam maupun luar kelas termasuk di dalamnya melalui kegiatan ekstrakurikuler.
2. <i>Social Engagement</i>	Merujuk pada sejauh mana siswa mengikuti setiap aturan bersikap dalam kelas baik yang tertulis maupun tidak tertulis seperti ketepatan waktu, sikap dan cara berinterkasi dengan guru dan siswa lainnya.
3. <i>Cognitive Engagement</i>	Usaha yang dikeluarkan untuk memahami ide-ide kompleks dalam pembelajaran untuk setidaknya mencapai diatas batas minimal yang dibutuhkan seperti bertanya dan mengklarifikasi konsep yang dipelajari, membaca materi secara mendalam lebih dari yang disyaratkan.
4. <i>Affective Engagement</i>	Tingkat respon emosional yang ditunjukkan melalui perasaan ikut memiliki dan menjadi bagian dari kelas atau sekolah yang dapat terlihat dalam usaha siswa untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan dan menganggap kegiatan tersebut 'berharga' dan layak untuk diikuti.

Sumber: Finn & Zimmer (2012)

Beberapa studi hanya menggunakan beberapa komponen tersebut dalam penelitiannya seperti penelitian yang dilakukan oleh Mahatmya, Lohman, Matjasko, & Farb, (2012) yang menggunakan tiga komponen saja yaitu: *behavioral (social)*, *emotional (affective)* dan *cognitive engagement*. Sedangkan dalam studi ini karena menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Sebastian, Allensworth, & Huang (2016) maka hanya akan menggunakan 2 komponen dalam *student engagement* yaitu *academic* dan *cognitive engagement*.

2.4.3 Course Clarity

Course clarity adalah konsep yang menjelaskan tentang apa yang siswa pahami terkait dengan apa yang mereka sedang pelajari dan harapkan dalam sebuah pelajaran (*course*) yang mana terdapat proses kompleks dimana guru (*instruktur*) mampu secara efektif menstimulasi makna dari konten (*isi*) pembelajaran menggunakan materi (*bahan*) yang tersusun secara tepat (Lee, Sebastian,& Robinson 2012).

Sebuah *clarity* (*kejelasan*) akan muncul ketika guru mampu secara efektif menstimulasi makna pembelajaran sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai baik secara verbal dan non-verbal (Lee, Sebastian,& Robinson 2012).sehingga kemudian *course clarity* tidak dapat dipisahkan dengan guru sebagai aktor yang berperan memberikan materi dan penjelasan dalam pembelajaran. Hal itulah mengapa dalam beberapa studi, definisi *teacher* atau *instructor clarity* memiliki kesamaan dengan *course clarity*.

Course clarity yang baik akan membantu siswa untuk memahami tujuan pembelajaran dan meningkatkan *student engagement* selama proses pembelajaran berlangsung (Lee, Robinson & Sebastian, 2012), mengurangi kecemasan terhadap proses pembelajaran karena *feedback* yang diberikan selama proses pembelajaran membantu siswa memahami tugas yang diberikan (Kelly & Gaytan, 2019) yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pembelajaran siswa di kelas (Bolkan, 2017). Dalam penelitian ini *course clarity*, sebagaimana yang dilakukan dalam penelitian Sebastian, Allensworth, & Huang (2016), digunakan untuk menangkap pandangan siswa tentang apa yang mereka perlukan untuk bisa berhasil di kelas dan bagaimana *feedback*, tugas, pekerjaan rumah dan aktivitas dalam kelas membantu mereka dalam belajar.

2.4.4 Challenging Work

Sullivan, et al., (2015) mendefinisikan *challenging work* sebagai tugas pembelajaran yang mengijinkan siswa untuk menentukan strategi mereka sendiri, untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan jawaban, serta untuk menghubungkan setiap dimensi-dimensi yang ada dan kemudian mempertimbangkan berbagai cara untuk mengkomunikasikan solusi yang ditemukan. Dalam penelitiannya Sebastian, Allensworth, & Huang (2016) menggunakan variabel ini untuk mengukur seberapa jauh kegiatan pembelajaran di kelas mampu mendorong siswa untuk berpikir tingkat tinggi dan bekerja keras memberikan usaha yang terbaik selama proses pembelajaran berlangsung.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *challenging work* yang tersusun dengan tepat dapat memperkuat daya juang siswa dalam belajar (Sullivan, et al., 2013), membangun kemandirian dan otonomi dalam menyelesaikan tugas selama proses pembelajaran berlangsung (Holmes, et al., 2019), dan menjadi prediktor kuat dalam hasil belajar siswa (Sullivan, Borcek, Walker, & Rennie, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh (Hamari, et al., 2016) menunjukkan *challenging work* yang berupa permainan komputer dapat meningkatkan pembelajaran siswa baik secara langsung ataupun melalui *engagement* dalam permainan.

2.5 Hubungan antar konsep

2.5.1 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembelajaran di kelas

Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi proses pembelajaran di kelas yang pada akhirnya mempengaruhi hasil dan prestasi belajar siswa di sekolah hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Leithwood, Patten, & Jantzi (2010) yang menyebutkan bahwa kepala sekolah dapat mempengaruhi kegiatan belajar di kelas (*classroom instruction*) dan prestasi belajar siswa (*student outcomes*) melalui empat jalur yaitu: Jalur keluarga (*Family Path*), Jalur Emosional (*Emotional Path*), Jalur Rasional (*Rational Path*) dan Jalur organisasi (*Organizational path*). Lebih jauh lagi penelitian Leithwood, Patten dan Jantzi (2010) menyatakan bahwa jalur *emotional path* yaitu dalam pengembangan *collective teacher efficacy* dan *trust colleague*; dan melalui jalur *organisational path* yaitu dalam membangun *professional learning community*, guru memiliki peranan besar dalam memediasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap proses pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Hasil yang sama juga dikemukakan oleh Sebastian, Huang dan Allensworth (2017) yang juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kegiatan belajar dan hasil prestasi belajar siswa melalui kepemimpinan guru dan proses organisatoris di sekolah salah satunya melalui *professional learning community*. Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi prestasi belajar siswa dan kegiatan pembelajaran melalui peran afektif kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang menciptakan kepuasan kerja pada guru (Dutta & Sahney, 2016). Hal ini menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah apapun tipe kepemimpinan, termasuk kepemimpinan melayani, yang dilakukan akan membawa dampak pada pembelajaran di kelas.

2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Guru Terhadap Pembelajaran di Kelas

Fairman & Mackenzie (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan guru memiliki dampak pada proses belajar siswa di kelas ketika guru mengambil inisiatif untuk terus belajar, memiliki komitmen untuk terus berusaha dan mengambil resiko berinovasi dalam proses pembelajaran, berkolaborasi dan mempertanyakan praktek mengajar yang saat ini sudah ada dan dilaksanakan. Dengan kata lain guru terus menerus mengembangkan profesionalismenya sebagai bagian dari tanggung jawab kepemimpinannya di kelas yang diajar sehingga proses pembelajaran di kelas menjadi tidak membosankan, efektif dan meningkatkan prestasi belajar siswa (Osmond-Johnson, 2015; Lai & Cheung, 2015; Sebastian, Huang and Allensworth, 2017).

Hal yang sama juga didapati dalam penelitian yang dilakukan oleh Stein (2020) yang menunjukkan bahwa guru yang menerapkan *servant leadership* dalam kelas membawa pengaruh positif dalam pemberian materi pembelajaran di dalam kelas dan meningkatkan kualitas interaksi guru dan siswa. Guru yang menerapkan *servant leadership* mau mendengarkan dan menunjukkan rasa empati terhadap kebutuhan siswa serta memikirkan tentang strategi terbaik untuk bisa mencapai hasil pembelajaran di kelas dengan membangun komunitas belajar yang memungkinkan siswa untuk mendapat kesempatan yang sama dalam belajar (Stewart, 2012; Stein, 2020).

2.5.3 Hubungan Dan Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepemimpinan Guru

Kepemimpinan sekolah tidak berdiri tunggal namun berasal dari kombinasi pengaruh antara kepala sekolah dan kepemimpinan guru (Harris, 2004). Kepala sekolah sebagai pimpinan formal tertinggi disekolah memiliki banyak tugas dan tanggung jawab yang sebagian besar tidak berhubungan langsung dengan pembelajaran yang ada di kelas (Leithwood et al,2010), hal ini sejalan dengan hasil observasi yang dilakukan oleh Horng, Klasik, & Loeb (2010) yang menyatakana bahwa hanya sekitar 6-7% waktu yang mereka miliki digunakan untuk memberikan arahan terkait kegiatan pembelajaran di kelas, untuk itulah penting bagi kepala sekolah untuk berbagi visi dan tugas kepemimpinan dengan guru (Bush & Glover, 2014).

Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kepemimpinan guru melalui interaksi yang terjadi dalam hubungan pimpinan dan orang yang dipimpin (Szeto dan Cheng, 2018) yang mana intensitas interaksi dan topik yang didiskusikan memegang peranan yang penting dalam membangun kepemimpinan guru (*teacher leadership*) di sekolah.

Dalam dimensi *servant leadership* yang dibangun oleh Sen Sendjaya dan Cooper (2011) ditemukan bahwa interaksi antara pimpinan dan pengikut yang dijabarkan oleh Szesto dan Cheng (2018) masuk dalam dimensi *voluntary subordination* yaitu ketika pemimpin menunjukkan kepedulian dengan tindakan nyata dan tulus, mau mendengar dan memahami kebutuhan orang yang dipimpin, serta mau membimbing orang lain tanpa mencari pengakuan atau kompensasi. Lebih jauh lagi Sendajaya (2015) juga menyatakan bahwa dalam dimensi *covenantal relationship* terdapat komitmen seorang *servant leaders* yang menaruh kepercayaan pada orang lain untuk melakukan sesuatu sekalipun resikonya besar dan pada dimensi *transforming influence* yang memungkinkan orang lain untuk mencoba hal baru dan menjadi kreatif tanpa rasa takut. Hal ini sejalan dengan prinsip *inspirational*, *empowering* dan *allowing* yang memberikan kebebasan pada guru untuk mengembangkan kurikulum dan mengimplementasikan hal-hal yang dirasa perlu sejalan dengan visi dan misi sekolah. Maka ketika kepala sekolah menerapkan *servant leadership* dalam model kepemimpinan di sekolah maka secara alamiah kepala sekolah sedang membangun kepemimpinan guru (*teacher leadership*) di sekolah yang dia pimpin hal ini sesuai dengan *social learning theory* yang dikemukakan oleh Bandura (1977) bahwa perilaku yang dikembangkan oleh seorang pemimpin akan diikuti oleh pengikutnya sehingga dalam Wu, Liden, Liao, & Wayne (2020) ditemukan bahwa perilaku melayani yang dibangun oleh seorang *servant leader* akan mengembangkan perilaku melayani dari orang yang dipimpin (*follower*) baik pengikut yang memiliki *low self-interest* terutama mereka yang memiliki *high self-interest*. Perilaku imitasi yang berasal dari proses observasi dalam *social learning* Bandura (1977) tersebut oleh Sims Jr. & Manz (1982) dalam Steinbauer, Renn, Taylor, & Njoroge (2014) dan juga Van Ginkel, W. P., & van Knippenberg, D. , (2012) disebut sebagai *modelling* yang mana *follower* meniru perilaku kepemimpinan dari pemimpin yang di atasnya, dan dari hal itulah terjadi rantai *modelling* kepemimpinan dalam organisasi termasuk juga sekolah (Poon-McBrayer, 2017; Cohen, 2019)

Berdasarkan dari penjelasan di atas terlihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah – apapun tipe kepemimpinan yang di jalankan- memilikipengaruh terhadap kepemimpinan guru di sekolah, namun sebagaimana yang ada dalam penelitian Sebastian, Huang dan Allensworth (2017) yang menyatakan bahwa hanya ada sedikit penelitian yang menghubungkan antara pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kepemimpinan guru terhadap proses belajar di sekolah dalam hubungan yang terintegrasi, selain itu yang kedua adalah masih sedikitnya penelitian yang

menggunakan *servant leadership* dalam menghubungkan kepemimpinan kepala sekolah dan kepemimpinan guru terutama dalam sistem kepemimpinan yang terintegrasi.

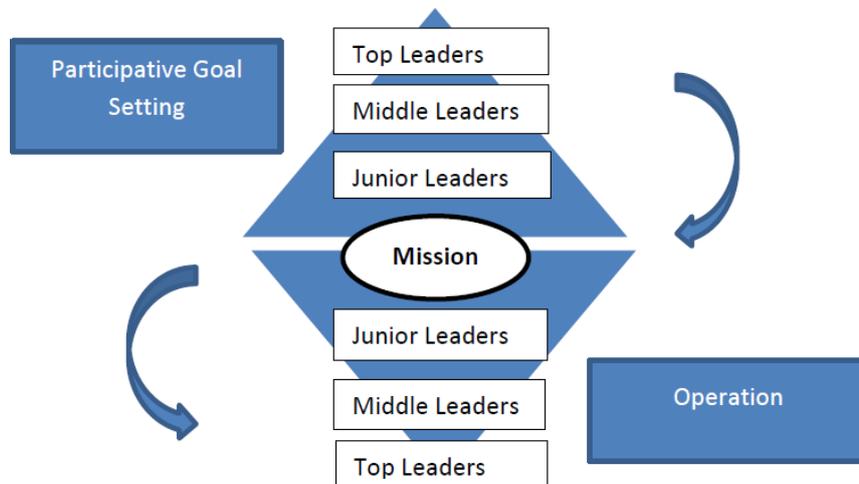
Maka tujuan penelitian yang dilakukan peneliti yang salah satunya adalah untuk melihat pengaruh dari kepemimpinan guru dalam memediasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap proses pembelajaran di kelas dalam sistem kepemimpinan sekolah yang terintegrasi seyogyanya berusaha mengisi *gap* dalam penelitian yang ada sebelumnya.

2.5.4 Perilaku *Servant Leadership* pada kepemimpinan kepala sekolah dan kepemimpinan guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Barbuto dan Wheeler (2006) dan Sendjaya, Sarros, & Santora (2008) dijelaskan bahwa untuk mengukur perilaku *servant leadership* seorang pemimpin maka diperlukan sebuah instrumen pengujian yang tingkat validitas dan reliabilitasnya teruji dengan baik. Ada banyak instrumen pengujian *servant leadership* yang telah dikembangkan dengan berbagai dimensi dan konsep kunci yang beragam (Northouse, 2019). Namun dalam penelitian ini akan menggunakan SLBS yang dikembangkan oleh Sendjaya, Sarros, & Santora (2008) karena pengembangan instrumen penelitiannya menggunakan Alkitab sebagai salah satu dasar teori sehingga nilai-nilai kristiani terlihat dalam dimensi yang dikembangkan. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai iman dari subyek penelitian yang merupakan SMA Swasta berbasis iman Kristiani. Dengan menggunakan SLBS maka akan terlihat kekuatan perilaku *servant leadership* pada kepemimpinan kepala sekolah maupun kepemimpinan guru sesuai dengan dimensi *servant leadership* yang dijelaskan oleh Sendjaya (2015).

Sendjaya (2015) juga menyatakan bahwa seorang *servant leader* memimpin dengan memberikan teladan sehingga pengikutnya akan mampu untuk melakukan apa yang diteladankan. Seorang *servant leader* akan menjadi role model bagi pengikutnya atau bawahannya (Stone, Russell, & Patterson, , 2004 dalam Neubert, Hunter, & Tolentino, 2016), sehingga bawahan akan meniru perilaku dari pemimpinnya dalam pekerjaan mereka (Bandura, 1986 dalam Neubert, Hunter, & Tolentino, 2016). Dalam model implementasi *servant leadership* yang dikemukakan oleh Page dan Wong (2000) dalam Ricky (2017) seperti yang terlihat dalam gambar 2.2, terlihat bahwa dalam proses 'eksekusi' atau pelaksanaan aktivitas organisasi posisi *servant leader* berada dibawah untuk melayani pengikutnya dan pengikutnya seharusnya melayani orang yang dibawahnya sehingga tercipta rantai kepemimpinan. Namun sekalipun demikian ditemukan bahwa ada perbedaan perilaku *servant leadership* yang ada pada level

kepemimpinan yang berbeda (Ricky, 2017).

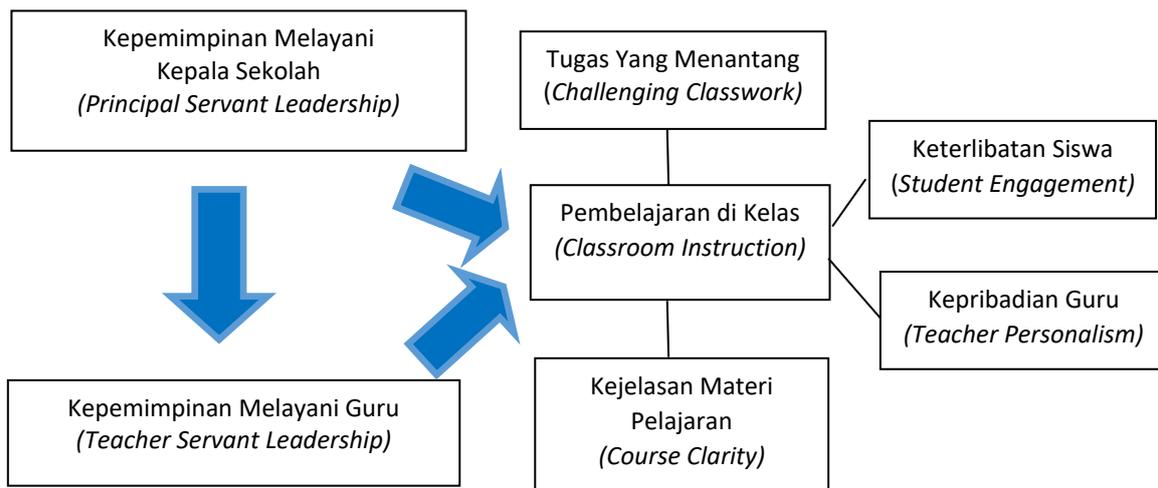


Gambar 2.2 Page dan Wong's (2000) *Servant Leadership in a fluid Organisation*

Sumber: Page dan Wong (2000) dalam Ricky (2017)

Sehingga *Servant Leadership Behaviour Scale (SLBS)* yang dikembangkan oleh Sendjaya, Sarros, & Santora (2008) diperlukan untuk bisa mengukur kekuatan perilaku *servant leadership* pada kepemimpinan kepala sekolah (*principal leadership*) dan kepemimpinan guru (*teacher leadership*), yang mana nantinya akan terlihat apakah diantara keduanya akan ada perbedaan kekuatan perilaku *servant leadership* sebagaimana yang ditemukan oleh Ricky (2017).

2.6 Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 2.3. Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: Sendjaya (2015); Fairman & Mackenzie (2012); Sebastian, Huang dan Allensworth (2017); Ricky(2017), Stein (2020)

Berdasarkan hubungan antar konsep dan kerangka konsep penelitian diatas peneliti membangun hipotesa sebagai berikut:

H_1 : Kepemimpinan melayani guru (*teacher servant leadership*) memediasi pengaruh Kepemimpinan melayani kepala sekolah (*principal servant leadership*) terhadap pembelajaran di kelas (*classroom instruction*).

H_{1a} : Kepemimpinan melayani kepala sekolah (*principal servant leadership*) mempengaruhi kepemimpinan melayani guru (*teacher servant leadership*)

H_{1b} : Kepemimpinan melayani guru (*teacher servant leadership*) mempengaruhi pembelajaran di kelas (*classroom instruction*)

H_{1c} : Kepemimpinan kepala sekolah (*principal leadership*) pembelajaran di kelas (*classroom instruction*)

H_2 : Ada perbedaan kekuatan perilaku *servant leadership* antara kepemimpinan melayani kepala sekolah (*principal servant leadership*) dan kepemimpinan melayani guru (*teacher servant leadership*)